



Introduction à la Sociologie des organisations

Rémi Bachelet

Ce cours est disponible ici

Cours distribué sous licence **Creative Commons**,
selon les conditions suivantes :



Source des images indiquées au-dessous ou en cliquant sur l'image

Comment utiliser ce cours :

- 1. Mettre les diapos en format plein écran en cliquant sur**
 - 2. Faire défiler l'animation en cliquant sur les diapositives**
- (attention : cliquer sur une image ou un lien ouvre la page web correspondante)



Une approche historique des sc. des organisations

- **Placer le développement des organisations dans son contexte historique**
- **Situer les auteurs dont les idées ont eu un impact sur les organisations : Taylor, Fayol, Weber...**

L'organisation est un facteur du développement des sociétés

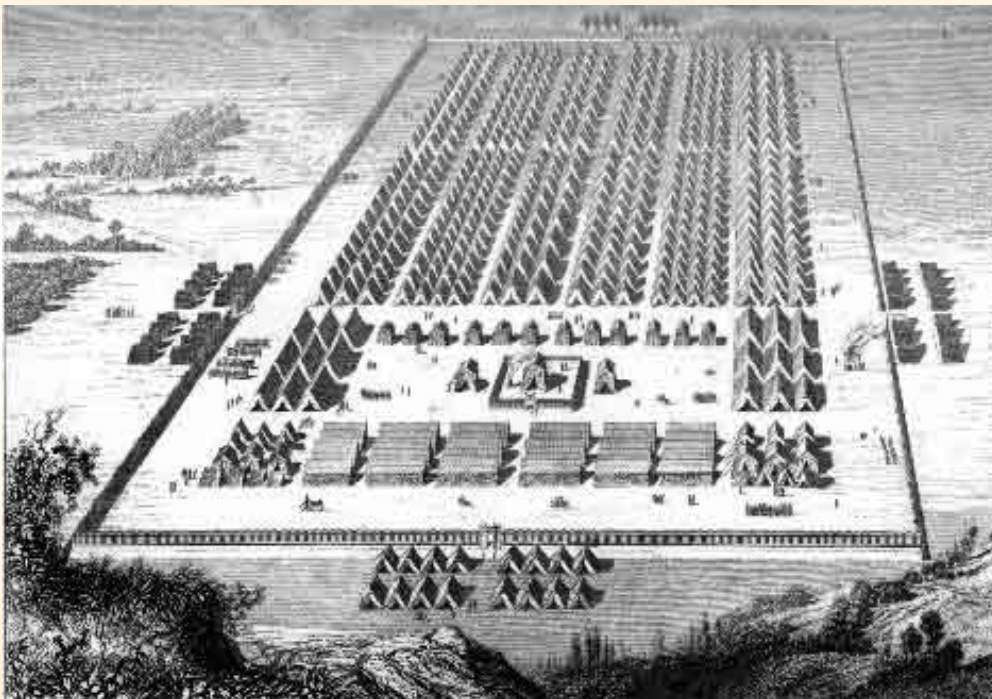
La création d'empires : culture ou nouvelles formes d'organisation ?



- **Un équipement standard pour tous les légionnaires**
 - Infanterie en armure.
- **Coordination**
 - Aptitude à manoeuvrer, entretenue par l'exercice quotidien.
- **Différentiation des fonctions**
 - Infanterie, archers, catapultes, cavalerie.
- **Rôle décisif des armes de jet**
 - Notamment les catapultes (mises au point par des ingénieurs)
- **On pense la guerre - rôle de la tactique militaire**
 - Un plan mis au point avant la bataille 1/catapultes+archers puis 2/mouvement de l'infanterie puis 3/cavalerie qui prend à revers l'ennemi



Une base arrière : Camp romain



http://perso.wanadoo.fr/jean-francois.mangin/romains/z_legions.htm

**Organisation d'un camp
romain rigoureuse**

.. Et standardisée

**Entraînement militaire :
ordres**

- triangle, tortue, carré ..

Logistique-ravitaillement :

- voies romaines

... l'armée romaine c'est aussi une culture, des normes, des identités

- **Conscription et carrière**
 - tirage au sort => armée de métier
 - citoyenneté romaine
- **Pratiques spécifiques :**
 - Primes
 - Pratiques disciplinaires
 - De la pecunaria multa ... à la décimation
 - Perspectives de carrière : vétérans, evocati ...

Tout cela résulte de et produit une culture, des identités, des systèmes d'actions spécifiques

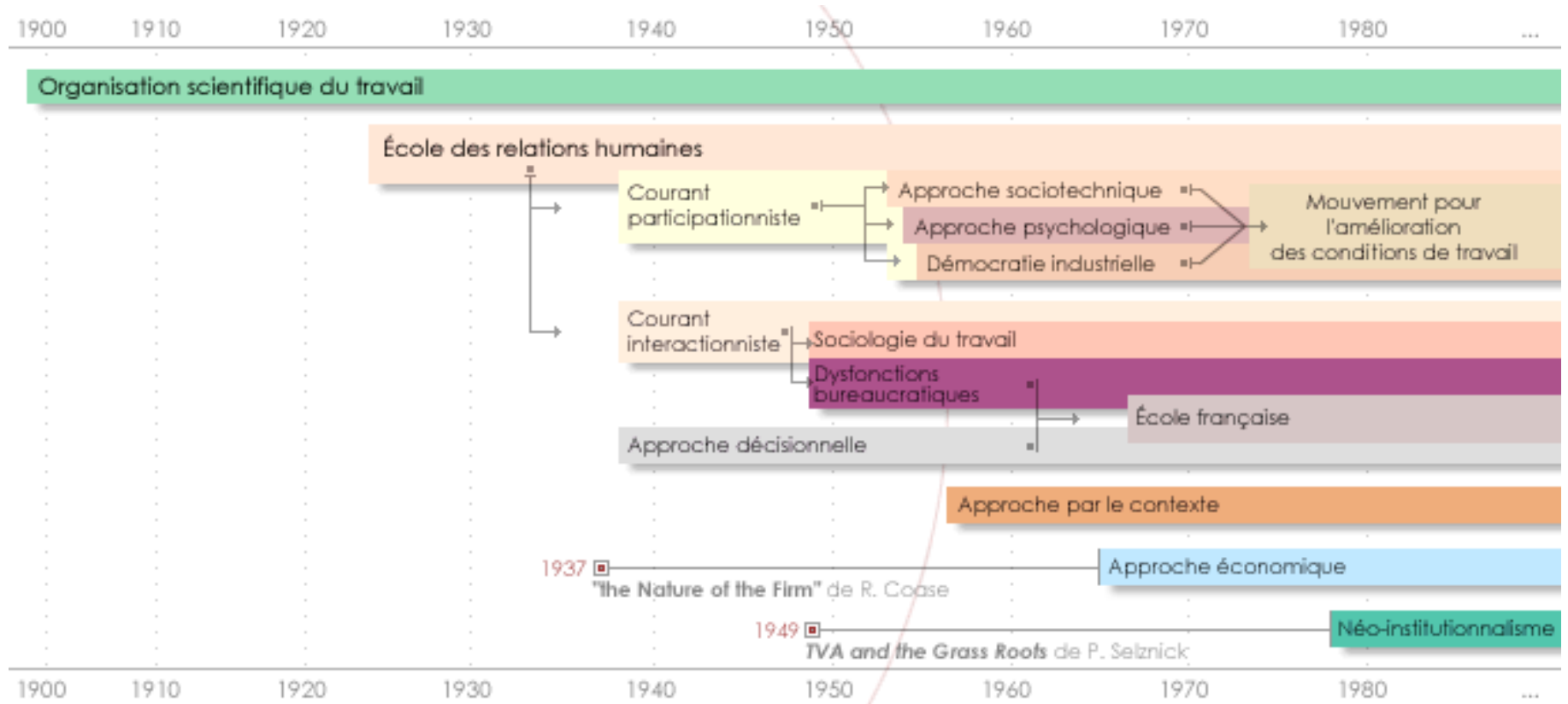
La révolution industrielle : nouvelles techniques, nouvelles culture, nouvelles formes d'organisation ?

L'atelier de l'artisan, la manufacture, l'usine...

Évolution des formes d'organisation de la production

l'organisation	Artisanat	Travail à domicile	Manufacture	Usine
Le travailleur...				
Possède ses moyens de production				
Maîtrise l'approvisionnement				
Effectue l'ensemble des étapes de la fabrication				
Conçoit et organise son travail				
Organise son temps de travail				
Ne reçoit pas d'ordres				
Vend son produit				

De Taylor à aujourd'hui



L'évolution des théories de l'organisation

La théorie classique et l'OST

- Taylor et la science du travail.
- Les principes managériaux de Fayol (1918).
- Le fordisme et la production de masse concrétisent les principes de Taylor.
- Weber et la bureaucratie.

Frederick Winslow Taylor et la science du travail (1911).

Contexte : l'Amérique des années 1900 - beaucoup de main d'oeuvre non qualifiée, immigrants.

- Quel travail peuvent-ils occuper, alors que l'agriculture n'a plus besoin de main-d'œuvre ?
- Comment augmenter la productivité ?

**Taylor l'ingénieur va mettre au point une "science du travail" ...
...pour trouver le "one best way", la manière optimale de travailler**

Séparer la conception du travail de son exécution.

- Apparition du Bureau des méthodes
- Rémunération à la « pièce » pour inciter les ouvriers à travailler



La division du travail est à la fois

- verticale (conception séparée de l'exécution)
- et horizontale (morcellement des tâches).



Les principes managériaux de l'ingénieur Fayol (1918)

Source photo

L'administration est une fonction à part.

Administrer c'est

1. Prévoir et planifier
2. Organiser (« munir de tout ce qui est utile au fonctionnement »)
3. Commander
4. Contrôler
5. Coordonner (« mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise »)



..selon des principes de management :

Unité de commandement (« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef »), **centralisation**, **ligne d'autorité**, **responsabilité** (« la potentialité de la sanction marque la responsabilité ») ...

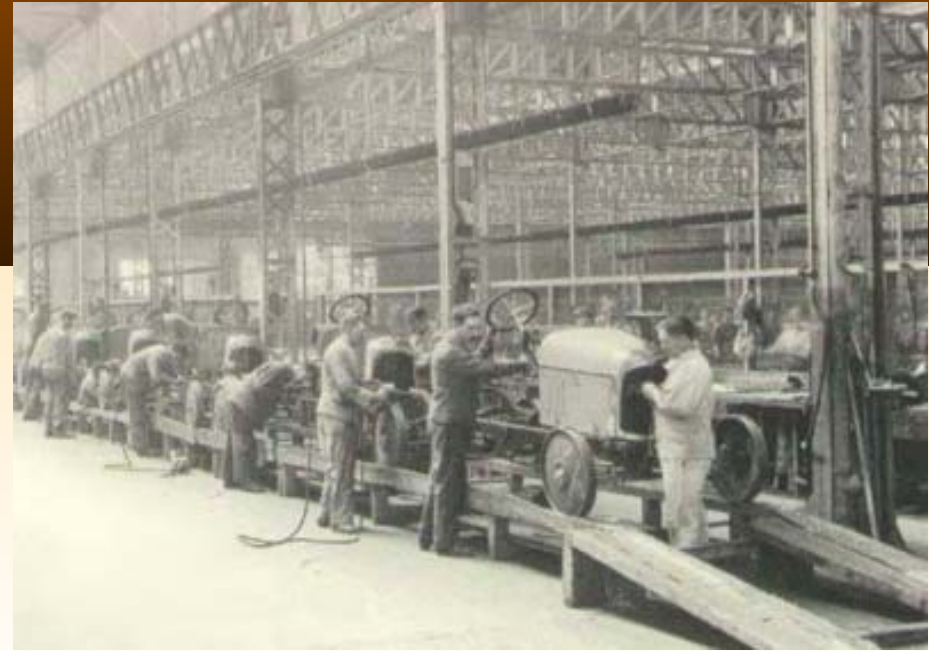
« Les discours de Fayol étaient écoutés avec des sourires sceptiques. Cela paraissait si évident. »

Henri Fayol, 1920, Henri Fayol, Discours prononcés au banquet du 7 juin 1920, Dunod, 117 pages

Le fordisme

Rationalisation du travail

- Parcellisation des tâches
- Séparation exécution / conception
- Rationalisation des gestes



Source photo

mais en plus, l'ingénieur Ford met en place :

- Production de masse
 - « *Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black.* »
économies d'échelle.



Source citations

- « *5\$ a day* » consumérisme, consommation de masse = salaire minimum élevé
- Standardisation des composants
 - Réseau de sous-traitants
- Chaîne de production

Les ouvriers sont rassemblés autour du flux de travail

Max Weber et la bureaucratie.

1. **L'organisation n'appartient pas à ceux qui y travaillent**
Salarier
1. **La fonction occupée est indépendante de l'individu qui l'occupe.**
Apparition du fonctionnaire.
1. **Le fonctionnaire est qualifié**
..et spécialisé dans une fonction donnée, il est local au sein d'une hiérarchie.
1. **L'organisation opère suivant des règles**
...qui sont les mêmes pour tous.
1. **Le pouvoir est rationnel - légal**
 - Fondé sur un savoir objectif
 - ≠ Légitimité traditionnelle ou charismatique.



Le dépassement de l'OST

1. École des relations humaines

- Hawthorne
- L'organisation informelle

1. École socio-technique

1. Approche par le contexte

- Les théories de la contingence.

1. Les recherches actuelles en sciences des organisations / Génie Industriel

RH : "L'effet Hawthorne"

« Au cours d'une expérience, faite vers 1925, dans une usine de la Western Electric Company, afin de mesurer les effets d'un meilleur éclairage sur le rendement des ouvriers, C.E. SNOW a fait les observations suivantes :

- **Première expérience.** Un groupe d'ouvriers, prévenus qu'une expérience est en cours, travaillent dans une lumière électrique relativement constante de 16 à 18 bougies (groupe de contrôle). Le groupe expérimental, également prévenu, travaille dans trois conditions différentes : même lumière que groupe de contrôle, lumière double, lumière triple. **Le rendement des deux groupes augmente de façon similaire.**
- **Deuxième expérience.** Le groupe de contrôle reçoit une lumière constante de 10 bougies. Le groupe expérimental commence à travailler à 10 bougies; on diminue progressivement la lumière, à raison d'une bougie à la fois, jusqu'à 3 bougies. **Le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement.**
- **Troisième expérience.** L'éclairage habituel n'est en rien modifié. Périodiquement, des électriciens remplacent les ampoules électriques par des ampoules identiques, mais déclarent qu'elles éclairent mieux. **Le rendement augmente. »**

Votre conclusion ?

Source texte

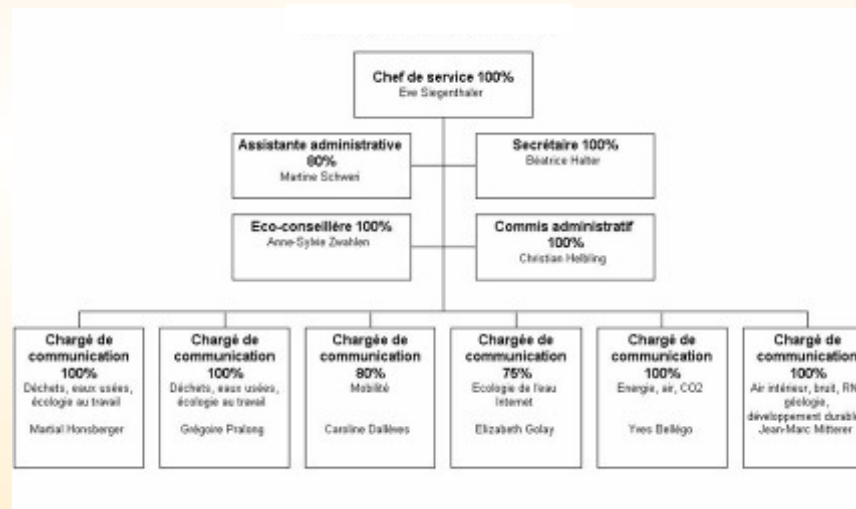
L'amélioration de la performance (..) est liée au sentiment de valorisation ressenti par les sujets conscients de faire l'objet d'une attention particulière... »

« Effet Hawthorne » Influence motivante qui entraîne l'amélioration de la performance chez un participant à une expérience ou une étude.

Les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation. *Le chef doit donc devenir un bon animateur de groupe, attentif, à l'écoute*

RH : La structure informelle

La **structure formelle**, représentée par l'organigramme, définit les attributions de chaque service, et les liens entre les services, des livres reprennent les procédures à suivre, des fiches de postes décrivent le travail de chacun....



Source Schéma

⇒ indique comment le travail doit être fait

Mais pas comment il est réellement accompli

⇒ différence entre le formel : qui obéit à des règles précises, écrites, officielles et l'informel

L'approche socio-technique

Dans les années 50, des études du *Tavistock institute* montrent la nécessité de nouvelles formes d'organisation

Les équipes semi-autonomes



Pour cette école, l'entreprise est composée de deux sous-systèmes en interaction permanente :

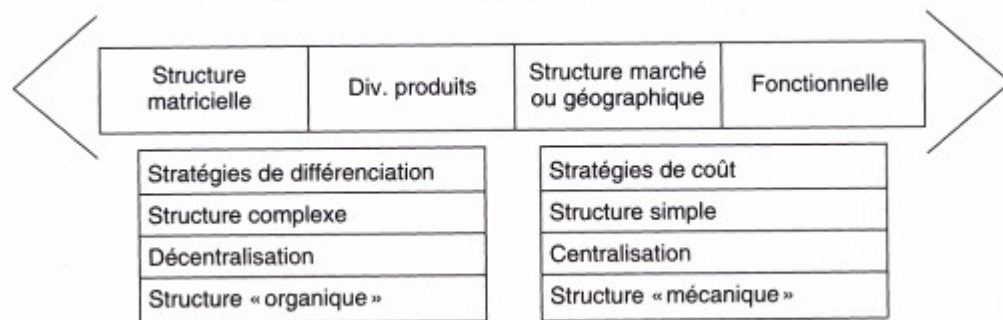
L'un social
L'autre technique

Les théories de la contingence

Quelle est la meilleure structure pour une organisation ?

C'est *contingent* = Ça dépend !

Tableau 15.2 : Adéquation macrostructure/stratégies génériques



D'après G. Jones.

- Burns et Stalker - formes organique et mécanique
- Lawrence et Lorsch : différenciation et intégration
- Joan Woodward - ajustement des structures aux « technologies »
- Synthèse d'Henry Mintzberg (*Structure in 5's: Designing Effective Organizations*)

Contingence marché – acteurs

Tableau 15.4 : Caractéristiques du marché et variables politiques

Caractéristiques du marché	Variables structurelles intermédiaires	Caractéristiques associées	Acteurs dominants
Stabilité	Possibilité de standardiser	Mécanismes de coordination et de liaison basés sur la formalisation et les représentations mentales	Analystes
Instabilité	Difficulté à standardiser	Mécanismes de coordination et de liaison basés sur des relations interpersonnelles	Centre opérationnel qualifié ou ligne hiérarchique/sommet stratégique
Complexité	Décentralisation de la prise de décision	Ajustement mutuel ou standardisation des qualifications (système d'influence centrifuge)	Centre opérationnel qualifié
Simplicité	Pas d'effet nécessaire	Système d'influence centripète	Sommet stratégique ou analystes ou ligne hiérarchique
Hostilité	Centralisation légitime	Supervision directe	Sommet stratégique
Non-hostilité	Centralisation illégitime	Pas d'effet nécessaire	Jeux politiques entre acteurs.
Hétérogénéité	Diversification interne	Mécanismes de liaison basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales	Jeux politiques entre acteurs.
Homogénéité	Faible diversification interne	Système d'influence centripète	Ligne hiérarchique.

Source : G. Nizet et F. Pichault, 1995.

Les recherches actuelles : quelques pistes

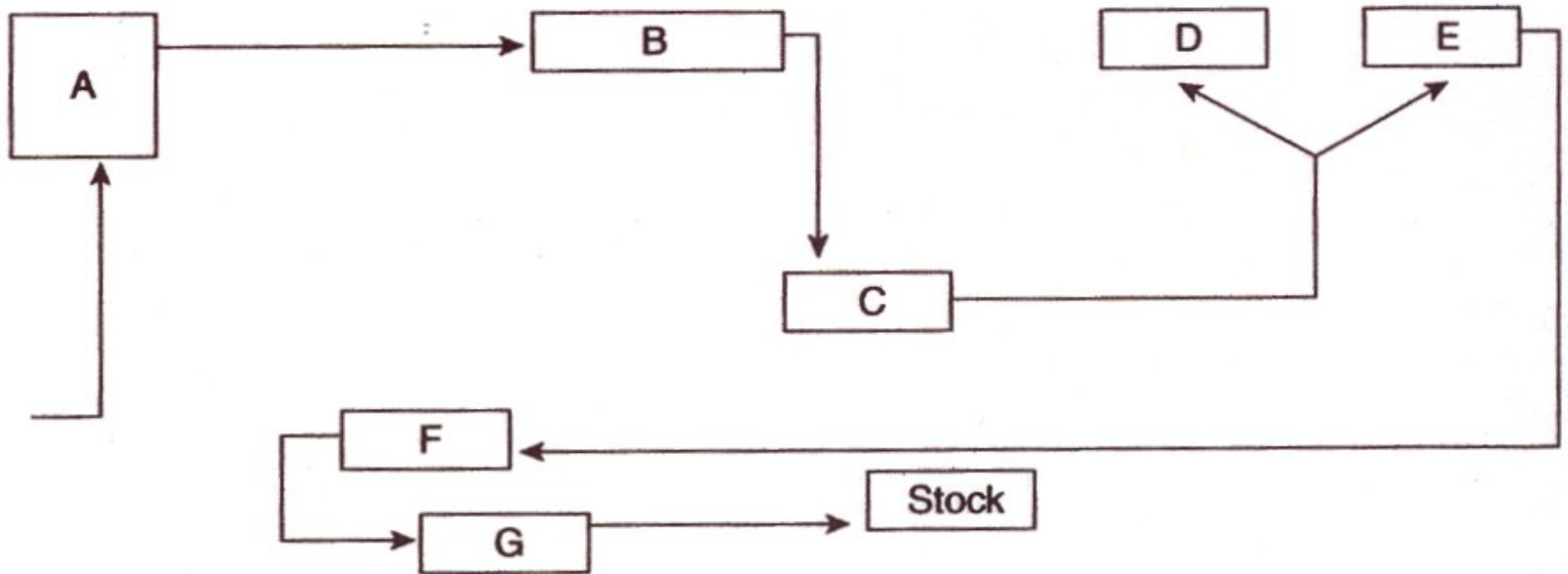
L'émergence d'un nouveau modèle industriel

- La performance, précédemment basée sur la productivité de chaque opération élémentaire devient axée sur l'efficiency **inter-opération** et la productivité globale de l'organisation ⇒ *quelle modélisation pour un SI d'entreprise ?*
- La division du travail **en tâches objectives** n'est plus possible. ⇒ *quelle approche des services ?*
- Autres écoles : production de sens, management des connaissances ...

Méthodes d'étude et d'optimisation des organisations

- **L'héritage de Taylor ?**
 - Représentation de l'espace de travail
 - Étude / simplification des flux
 - Reconception des processus

Tracé des flux dans un atelier



1/ Analyse des flux existants

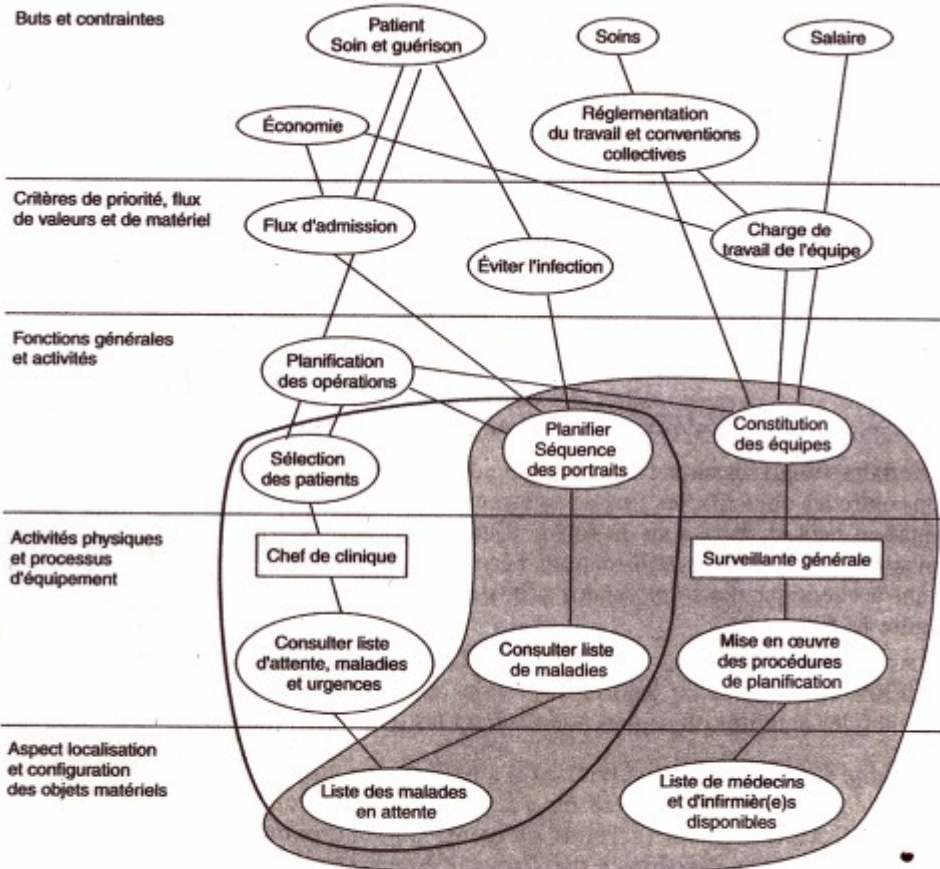
Étapes	Nature			Quantité	Distance	Temps	Surface
Réception pièces (adm.)							
Stockage quai			▲	100			10
Transfert vers magasin		→			70		
Entrée magasin (adm.)							
Stockage magasin			▲	200			20
Sortie de stock (adm.)							
Transfert		→			80		
Stock intermédiaire			▲	25			3
Transfert		→			6		
Montage joint	•			1		30	
Évacuation pièce montée		→			3		
Stock de pièces montées			▲	3			3
Évacuer poste de montage		→			10		
Stock de pièces à tester			▲	15			3
Chargement banc de test		→			3		
Test étanchéité	•			1		10	

2/ Optimisation des flux

Étapes	Nature			Quantité	Distance	Temps	Surface
Réception pièces (adm.)							
Stockage quai			▲	25			3
Transfert		→			100		
Stock intermédiaire			▲	25			3
Transfert		→			3		
Montage joint	•			1		30	
Transfert vers test		→			2		
Test	•			1		10	

L'APP c'est de l'OST !

Représentation de l'espace de travail



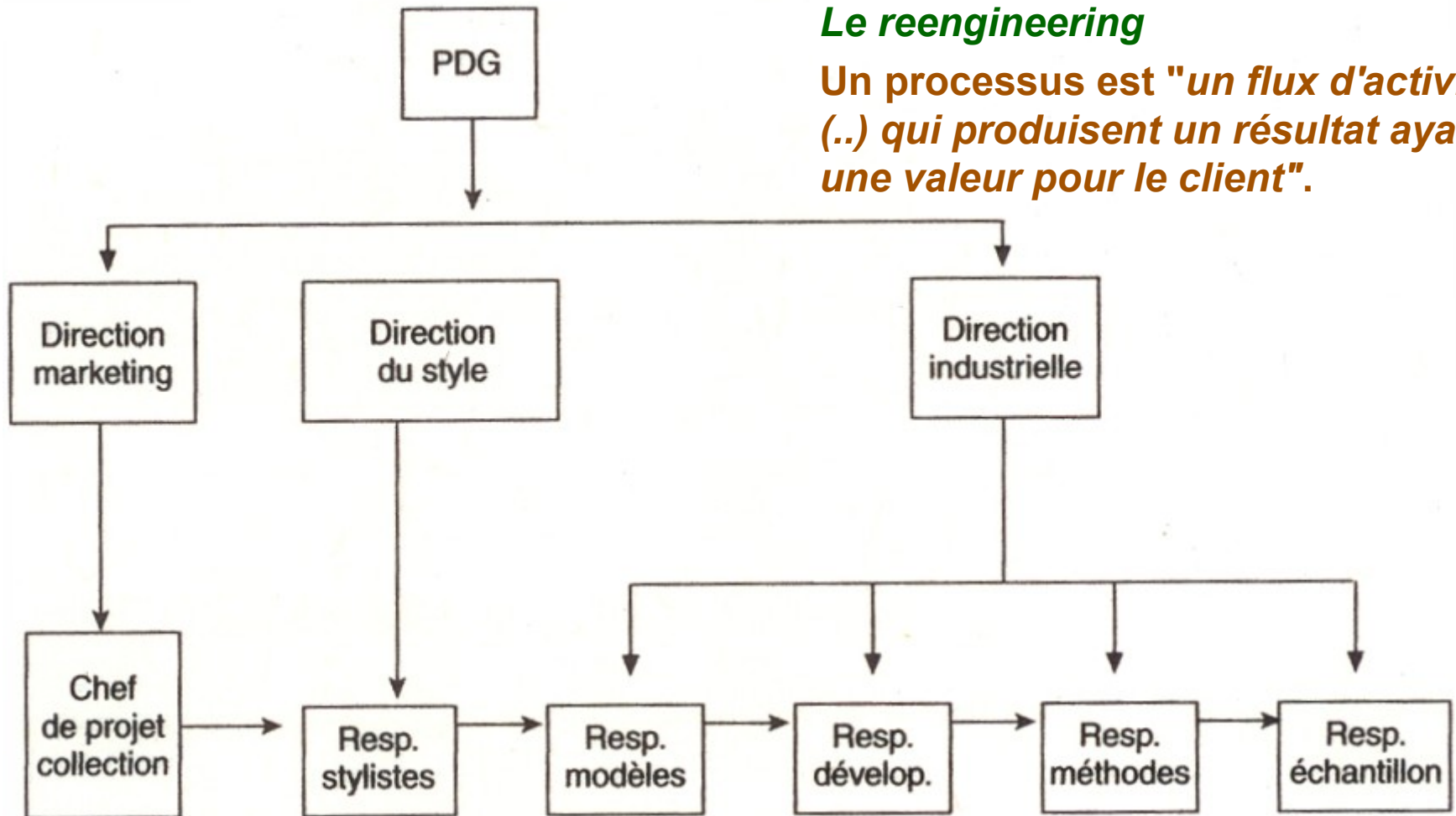
Source : J. Rasmussen, « Idéologies de l'information et analyse de l'activité cognitive »
in R. Amalberti, M. de Montmolin et J. Theureau,
Modèles en analyse du travail, Liège, Mardaga, 1991.

.. On est plus
proche de la
socio-technique

Reconception des processus

Le reengineering

Un processus est "un flux d'activité (..) qui produisent un résultat ayant une valeur pour le client".



Le reengineering

But : Optimiser les processus

Regrouper plusieurs postes en un seul

Réduire les niveaux hiérarchiques

Mettre les tâches "en parallèle" plutôt qu'"en série"

Créer un point de contact unique pour le client

Mettre en place un SI (par exemple pour le suivi en temps réel).

Limites

Une mode « révolutionnaire » ... qui n'atteint pas les objectifs fixés

Projets de reengineering souvent traités sous l'angle de la "résistance au changement".

Quoi de neuf depuis Taylor ?

Merci de votre attention !

Mes autres cours de sociologie des organisations :

- 1. Cours général d'introduction à la sociologie des organisations.**
- 2. Bases de l'analyse stratégique**
- 3. Cours d'introduction sur l'identité, les identités au travail et la culture**



Rémi BACHELET

*Enseignant-chercheur,
Ecole Centrale de Lille*

Mon CV est disponible ici.

Mes principaux cours à Centrale

Gestion de projet, sociologie des organisations, recueil, analyse et traitement de données, prévention du plagiat, module de marchés financiers, cours de qualité et méthodes de résolution de problèmes, établir des cartes conceptuelles, utiliser Wikipédia et CentraleWiki, formation au coaching pédagogique et à l'encadrement

